LES 21 LOIS IRRÉFUTABLES
DU LEADERSHIP

Suivez-les et les autres
vous suivront

JOHN C. MAXWELL

GIED
EDITIONS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

1

LA LOI DU COUVERCLE

L'aptitude au leadership
détermine le degré d'efficacité d'une personne

JE DÉMARRE SOUVENT MES CONFÉRENCES sur le leadership par l'explication de la « loi du couvercle » parce que cela aide les gens à comprendre la valeur du leadership. Si vous parvenez à saisir cette loi, vous verrez l'incroyable impact qu'elle a sur chaque aspect de la vie. La voici, donc : l'aptitude au leadership est le couvercle qui détermine le niveau d'efficacité d'une personne. Plus l'aptitude à être un leader est basse, plus le couvercle sur son potentiel est bas. Plus le leadership est élevé, plus l'efficacité est grande. À titre d'exemple : si votre leadership mérite un 8, votre efficacité ne sera jamais plus élevée qu'un 7. Si votre leadership n'est qu'un 4, alors votre efficacité ne dépassera pas un 3. Votre aptitude au leadership — pour le meilleur ou le pire — détermine toujours votre efficacité et l'impact potentiel de votre organisation.

Laissez-moi vous raconter une histoire qui illustre la loi du couvercle. En 1930, deux jeunes frères, appelés Dick et Maurice, quittent le New Hampshire pour la Californie en quête du Rêve Américain. Ils venaient de quitter le lycée, et ne voyaient pas beaucoup d'opportunités s'ouvrir devant eux dans leur région. Ils ont donc foncé vers Hollywood où ils ont fini par trouver du travail sur le plateau d'un studio de cinéma.

Au bout d'un moment, leur esprit d'entreprise et leur intérêt pour l'industrie du spectacle les incitèrent à ouvrir un cinéma à Glendale, une ville à environ 10 kilomètres au nord-est de Hollywood. Mais, en dépit de tous leurs efforts, les frères n'arrivèrent pas à rentabiliser leur entreprise. Pendant les quatre ans qu'ils exploitèrent le cinéma, ils n'arrivèrent pas à générer régulièrement assez d'argent pour payer les cent dollars de loyer mensuel exigés par leur propriétaire.

UNE OPPORTUNITÉ NOUVELLE

Comme les frères désiraient fortement réussir, ils continuèrent à chercher de meilleures opportunités. En 1937, ils tombèrent enfin sur quelque chose qui marcha. Ils ouvrirent un petit restaurant *drive-in* à Pasadena situé juste à l'Est de Glendale. Les habitants du sud de la Californie étaient devenus très tributaires de leurs voitures, et la culture était en train de se transformer pour y faire face, y compris ses entreprises.

Les restaurants *drive-in* étaient un phénomène qui avait surgi au début des années trente, et ils devenaient très populaires. Au lieu d'être invités à manger dans une salle à manger, les clients arrivaient en voiture dans un parking disposé autour d'un petit restaurant, donnaient leur commande aux serveurs et recevaient leur repas, directement dans leur voiture, sur des plateaux. La nourriture était servie sur des assiettes de porcelaine avec des verres et des couverts en acier. C'était une idée opportune dans une société dont le rythme s'accélérait et qui devenait de plus en plus mobile.

Le petit restaurant de Dick et Maurice se révéla un grand succès et, en 1940, ils décidèrent de transférer leur affaire à San Bernardino, une ville ouvrière en plein développement à quatre-vingts kilomètres à l'est de Los Angeles. Ils construisirent un établissement plus important et élargirent leur menu de *hot dogs*, de frites et de *milk-shakes* à des sandwiches de bœuf et de porc, des hamburgers grillés au barbecue et d'autres articles. Leur entreprise explosa. Les ventes annuelles atteignirent 200 000 dollars et les frères eurent à partager 50 000 dollars de bénéfices par an — une somme qui les situa dans l'élite financière de la ville.

En 1948, leur intuition leur dit que les temps étaient en train de changer, et ils apportèrent des modifications à leur entreprise de restauration.

Ils éliminèrent les serveurs et commencèrent à servir seulement les clients qui venaient jusqu'au restaurant. Ils rationalisèrent également tout. Ils réduisirent leur menu et se concentrèrent uniquement sur les hamburgers. Ils supprimèrent les assiettes, les verres et les couverts métalliques, les remplaçant par des produits papier. Ils réduisirent leurs coûts ainsi les prix qu'ils faisaient payer aux clients. Ils créèrent aussi ce qu'ils appelèrent le *Speedy Service System* (le système de service rapide). Leur cuisine finit par ressembler à une chaîne de montage, où chaque personne se concentrait sur le service rapide. Leur objectif était de boucler la commande de chaque client en trente secondes ou moins. Et ils y réussirent. Dès le milieu des années 50, leurs bénéfices annuels atteignaient 350 000 dollars, et, à ce stade, Dick et Maurice se partageaient des bénéfices nets d'environ 100 000 dollars par an.

Qui étaient ces frères ? À cette époque, vous l'auriez appris en allant en voiture à leur petit restaurant au coin de Fourteenth et de E. Streets à San Bernardino. Sur le fronton du petit bâtiment octogonal était suspendu une enseigne au néon qui disait simplement MACDONALD'S HAMBURGERS. Dick et Maurice McDonald avaient touché le gros lot américain, et la suite, comme on dit, est entrée dans l'histoire, n'est-ce pas ? Faux. Les McDonald ne sont jamais allés plus loin parce que leur faible leadership mit un couvercle sur leur capacité de réussite.

L'HISTOIRE DERRIÈRE L'HISTOIRE

C'est vrai que les frères McDonald étaient à l'abri financièrement. Leur entreprise de restauration était une des plus profitables du pays, et ils avaient l'impression d'avoir beaucoup de mal à dépenser tout l'argent qu'ils gagnaient. Leur génie résidait dans le service à la clientèle et l'organisation des cuisines. Ce talent conduisit à la création d'un nouveau système de services alimentaires et de breuvages. En fait, leur talent était si universellement connu dans le milieu des services alimentaires, que les gens, partout dans le pays, commencèrent à leur écrire et leur rendre visite pour en apprendre davantage sur leurs méthodes. On en arriva à un stade où ils recevaient jusqu'à trois cents appels et lettres par mois.

Ceci les conduisit à l'idée de commercialiser le concept McDonald. L'idée de restaurants franchisés n'était pas nouvelle. Elle circulait depuis

plusieurs décennies. Pour les frères McDonald, cela sembla un moyen de gagner de l'argent sans avoir eux-mêmes à ouvrir un autre restaurant. En 1952, ils s'y attaquèrent, mais leur effort aboutit à un sombre échec. La raison en était simple. Il leur manquait le leadership nécessaire pour rendre le projet efficace. Dick et Maurice étaient bons patrons de restaurant. Ils comprenaient comment diriger une affaire, rendre leurs systèmes efficaces, réduire les coûts, augmenter les bénéfices. C'étaient des directeurs efficaces. Mais ce n'étaient pas des leaders. Leur mode de pensée verrouilla un couvercle sur ce qu'ils pouvaient faire et devenir. Au sommet de leur réussite, Dick et Maurice se heurtèrent de plein fouet à la loi du couvercle.

LES FRÈRES S'ASSOCIENT À UN LEADER

En 1954, les frères s'attachèrent un homme appelé Ray Kroc qui était un leader. Kroc avait dirigé une petite entreprise qu'il avait créée, et qui vendait des machines pour *milk-shakes*. Il connaissait les McDonald. Leur restaurant était un de ses meilleurs clients. Et dès qu'il rendit visite à leur local, il eut la vision du potentiel qu'on pouvait en tirer. Dans sa tête, il voyait le restaurant s'étendant nationalement dans des centaines de marchés. Il conclut bientôt un accord avec Dick et Maurice et, en 1955, il constitua *McDonald's Systems, Inc.* (devenu parla suite la *McDonald's Corporation*).

Kroc acheta aussitôt les droits d'une franchise afin de pouvoir l'utiliser comme modèle et prototype pour vendre d'autres franchises. Puis il se mit à réunir une équipe et bâtir une organisation pour faire de *McDonald's* une entité à l'échelle nationale. Il recruta et engagea les gens les plus malins qu'il pouvait trouver et, à mesure que son équipe grandissait en taille et en capacité, ses employés formèrent d'autres recrues ayant des talents de leadership.

Au cours des premières années, Kroc fit beaucoup de sacrifices. Bien qu'ayant la cinquantaine bien sonnée, il travaillait de longues heures comme lorsqu'il était entré dans les affaires trente années plus tôt. Il élimina beaucoup du superflu chez lui, y compris l'adhésion à son *country club* qui, dit-il par la suite, ajouta dix coups à son jeu au golf. Pendant ses huit premières années chez *McDonald's*, il ne perçut aucun salaire. Non seulement cela, mais il

emprunta de l'argent à la banque, en contrepartie de son assurance-vie, pour couvrir les salaires de quelques leaders clés qu'il voulait dans son équipe. Son sacrifice et son leadership payèrent. En 1961, moyennant la somme de 2,7 millions de dollars, Kroc acheta aux frères les droits exclusifs sur *McDonald's*, et commença à transformer *McDonald's* en une institution américaine et une entreprise mondiale. Le « couvercle » dans la vie et le leadership de Ray Kroc était de toute évidence plus élevé que celui de ses prédécesseurs. Pendant les années où Dick et Maurice avaient tenté de franchiser leur système de service alimentaire, ils parvinrent à vendre le concept à seulement quinze acheteurs, dont dix seulement ouvrirent en fait des restaurants. Et même pour cette petite initiative, leur leadership et leur vision limités furent un obstacle. Par exemple, quand leur premier franchisé, *Neil Fox*, de Phœnix, leur dit qu'il voulait appeler son restaurant *McDonald's*, la réponse de Dick fut « Pour quoi… faire ? *McDonald's* ne veut rien dire à Phœnix. »

Par contre, le couvercle du leadership dans la vie de Ray Kroc était extrêmement élevé. Entre 1955 et 1959, Kroc réussit à ouvrir 100 restaurants. Quatre ans plus tard, il y en avait 500. Aujourd'hui, la compagnie a ouvert plus de 21 000 restaurants dans pas moins de 100 pays. La capacité de leadership — ou plus spécifiquement le manque de capacité de leadership — fut le couvercle sur l'efficacité des frères McDonald.

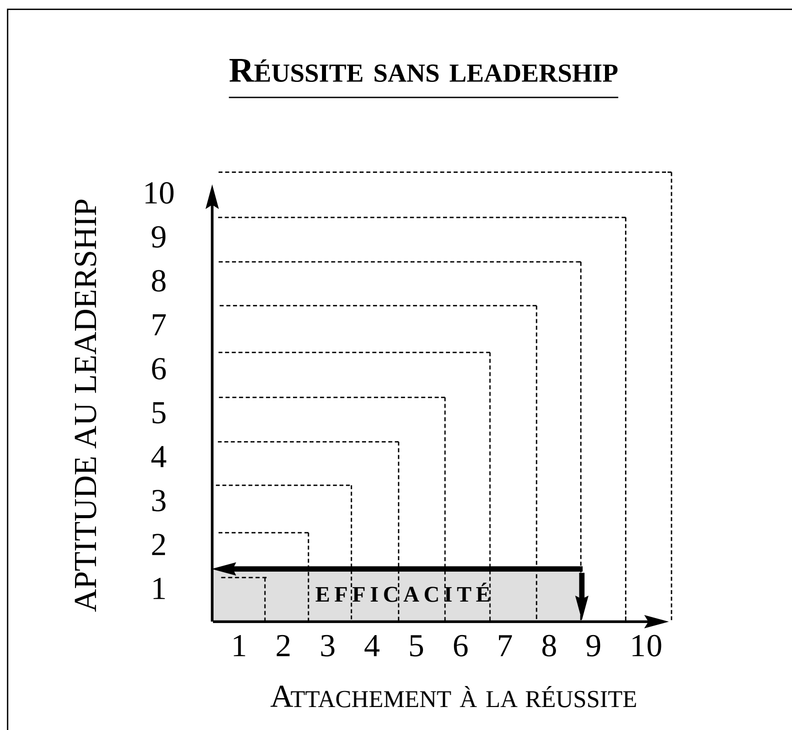
LA RÉUSSITE SANS LEADERSHIP

Je crois que la réussite est à la portée de pratiquement tout le monde. Mais je crois aussi que la réussite personnelle, sans aptitude au leadership, n'aboutit qu'à une efficacité limitée. L'impact d'une personne n'est qu'une fraction de ce qu'elle serait avec un bon leadership. Plus vous voulez grimper haut, plus vous avez besoin de leadership. Plus l'impact que vous voulez créer est grand, plus votre influence doit être grande. Quoi que vous cherchiez à accomplir, ce sera limité par votre aptitude à être un meneur d'hommes.

> ***Plus vous voulez grimper haut, plus vous avez besoin de leadership. Plus l'impact que vous voulez créer est grand, plus votre influence doit être grande.***

Laissez-moi vous dresser un tableau de ce que je veux dire. Disons qu'en ce qui concerne la réussite, vous avez un 8 (sur une échelle de 1 à 10). C'est plutôt bien. Je crois qu'on peut raisonnablement dire que les frères McDonald étaient à ce niveau. Mais disons aussi que votre aptitude au leadership est seulement de 1.

Votre niveau d'efficacité aurait l'aspect suivant :

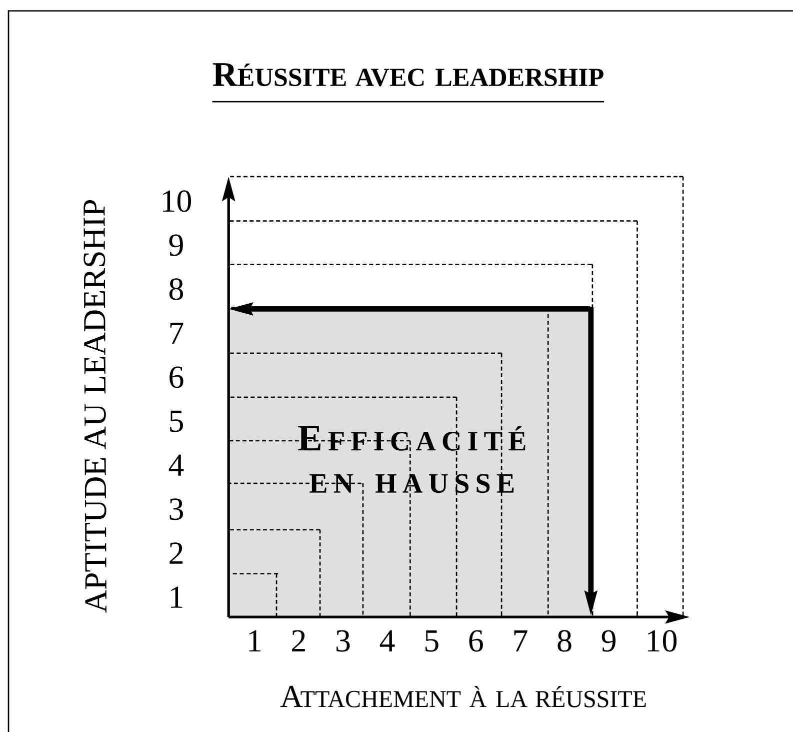


Pour augmenter votre niveau d'efficacité, vous avez deux possibilités. Vous pouvez travailler avec acharnement pour augmenter votre attachement au succès et à l'excellence — en visant pour un 10. Il est possible que vous puissiez atteindre ce niveau, bien que la loi des marges décroissantes dise que l'effort nécessaire pour arriver à ces deux derniers points puisse exiger plus d'énergie qu'il n'en a fallu pour atteindre les huit premiers. Si vous vous tuiez

véritablement au travail, vous pourriez augmenter votre réussite de ces 25 pour cent.

Mais vous avez une autre option. Disons qu'au lieu de cela, vous travailliez d'arrache-pied pour augmenter votre niveau de *leadership*. Avec le temps, vous vous développiez comme leader et, finalement, votre aptitude au leadership devienne, disons, un 6.

Visuellement, les résultats se présenteraient comme suit :



En augmentant votre aptitude au leadership — sans aucunement augmenter votre attachement à la réussite, vous pourriez augmenter votre efficacité originelle de 500 pour cent ! Si vous deviez augmenter votre leadership à 8, qui irait de pair avec votre attachement à la réussite, vous augmenteriez votre efficacité de 700 pour cent ! Le leadership a un effet

multiplicateur. J'en ai constaté l'impact maintes et maintes fois dans toutes sortes d'entreprises et d'organisations à but non lucratif. Et c'est pour cela que j'ai enseigné le leadership pendant plus de vingt ans.

POUR CHANGER LA DIRECTION DE L'ORGANISATION, CHANGEZ DE LEADER

L'aptitude au leadership est toujours le couvercle sur l'efficacité personnelle et organisationnelle. Si le leadership est fort, le couvercle est élevé. Mais s'il ne l'est pas, alors l'organisation est limitée dans ce qu'elle entreprend. Voilà pourquoi, quand elles connaissent des moments difficiles, les organisations vont à la recherche tout naturellement d'un nouveau leadership. Quand le pays connaît des moments difficiles, il élit un nouveau Président. Quand une entreprise perd de l'argent, elle engage un nouveau PDG. Quand une église est en difficulté, elle cherche un nouveau pasteur principal. Quand une équipe sportive ne cesse de perdre, elle recherche un nouvel entraîneur.

L'efficacité personnelle et organisationnelle est proportionnelle à la puissance du leadership.

La relation entre le leadership et l'efficacité est évidente quand il s'agit de sport. Par exemple, quand on regarde les organisations sportives professionnelles, le talent de l'équipe est rarement le problème. Pour ainsi dire toutes les équipes ont des joueurs de grand talent. C'est le leadership apporté par l'entraîneur — et plusieurs joueurs clés — qui fait la différence. Pour transformer l'efficacité d'une équipe, il faut rehausser le leadership de l'entraîneur principal. C'est la loi du couvercle.

Notre Dame est une équipe sportive ayant un long passé de leadership et d'efficacité. Les équipes de football américain de l'école ont gagné plus de championnats nationaux que n'importe quelle autre équipe dans le pays. Au cours des années, l'équipe « *The Fighting Irish* » a gagné plus des trois quarts de tous leurs matches (un pourcentage de victoires incroyable de 0,759). D'ailleurs, deux leurs anciens entraîneurs principaux, Knute Rockne et Frank Leahy, ont le pourcentage de victoires le plus élevé de l'histoire de la NCAA.

Au début des années 80, Notre Dame engagea Gerry Faust comme entraîneur principal de football américain. Il prenait la suite de deux entraîneurs formidables : Ara Parseghian et Dan Devine. Tous les deux avaient gagné des championnats nationaux pendant qu'ils occupaient ce poste et furent finalement intronisés dans le *National Football Foundation Hall of Fame*. Avant de venir à Notre Dame, Faust avait collectionné des succès records de 174-17-2 pendant ses dix-huit années d'entraîneur principal à *Mœller High School*. Ses équipes avaient vécu sept saisons invaincues et gagné six titres de l'État de Ohio. Quatre des équipes qu'il avait entraînées furent considérées comme les meilleures de la nation.

Mais, quand il arriva à Notre Dame, il ne fallut pas longtemps aux gens pour découvrir qu'il était dépassé par les événements. Comme entraîneur et stratège, il était efficace, mais il ne possédait pas l'aptitude au leadership nécessaire pour réussir au niveau universitaire. Pendant ses cinq saisons à l'université, il accumula des performances de 30-26-1 et un pourcentage de victoires de 0,535, le troisième pourcentage le plus mauvais en plus de cent ans d'histoire de football de l'université. Faust n'entraîna plus qu'une équipe universitaire après cela, l'université d'Akron, où il termina avec un record de pertes globales de 43-53-3. Il était, lui aussi, victime de la loi du couvercle.

Où que vous cherchiez, vous pouvez trouver des gens intelligents, talentueux qui réussissent mais qui n'atteignent qu'un certain niveau en raison des limitations de leur leadership. Par exemple, quand *Apple* démarra vers la fin des années 70, Steve Wozniak était le cerveau derrière l'ordinateur Apple. Son couvercle de leadership était faible, mais ce n'était pas le cas de son associé, Steve Jobs. Son couvercle était si élevé qu'il fit d'*Apple* une organisation d'envergure mondiale dont la valeur atteignait neuf chiffres. Voilà l'impact de la loi du couvercle.

Il y a quelques années, j'ai rencontré Don Stephenson, le président de *Global Hospitality Resources, Inc.*, de San Diego en Californie, une société de conseil et de consultants sur l'hospitalité et l'accueil. Je l'ai interrogé sur son organisation. Aujourd'hui, il agit avant tout comme consultant, mais à cette époque son entreprise prenait en main la direction d'hôtels et de stations balnéaires qui connaissaient des problèmes financiers. Elle supervisait d'excellents établissements comme la Costa dans le sud de la Californie.

On peut trouver des gens intelligents, talentueux qui réussissent mais qui n'atteignent qu'un certain niveau en raison des limitations de leur leadership.

Don dit que chaque fois qu'il arrivait dans une organisation pour la prendre en main, son entreprise commençait toujours pas faire deux choses : d'abord former tout le personnel pour améliorer le niveau du service auprès des clients ; ensuite, virer le leader. Quand il me dit cela, je fus surpris au début.

« Vous les virez toujours ? lui ai-je demandé. À chaque fois ?

— C'est ça. À chaque fois, dit-il.

— Vous ne parlez pas d'abord à l'intéressé pour vérifier s'il est un bon leader ? dis-je.

— Non, répondit-il. S'il avait été un bon leader, l'entreprise n'aurait pas été dans le pétrin qu'elle était. » Et je me suis dit : Bien sûr. C'est la loi du couvercle. Pour atteindre le niveau d'efficacité le plus élevé, il faut élever le couvercle — d'une façon ou d'une autre.

La bonne nouvelle est que la seule solution n'est pas de se débarrasser du leader. De même que j'enseigne lors des conférences qu'il y a un couvercle, de même j'enseigne qu'il est possible de l'élever — mais c'est là le sujet d'une autre loi du leadership.